



## המרכז למחקר כלכלי חברתי

### כללי

1. המרכז למחקר כלכלי וחברתי (להלן: "המרכז") הוא יחידת מטה מקצועית שתפקידה העיקרי הוא מתן שירות להנהלה וליחידות העירוניות בכל הקשור לעיבוד ולאספקת נתונים, ייעוץ מתודולוגי - סטטיסטי ועריכת סקרים ומחקרים במטרה לספק מידע שיהיה בסיס לתכנון, קבלת החלטות ועיצוב מדיניות. כמו כן, מספק המרכז למחקר נתונים לגורמים ציבוריים ופרטיים הזקוקים למידע על העיר, תושביה ופעולות העירייה ומייצג את עיריית תל אביב-יפו בפורומים כלל ארציים העוסקים בנושאים של סטטיסטיקה ומחקר, כגון המועצה הציבורית והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
2. בשנת 2006 (דוח מס' 35) נערך דוח ביקורת על המרכז.
3. בשנת 2011 התקיים תהליך של בחינה והטמעת רה-ארגון על ידי אגף ארגון ותקינה במרכז.
4. מטרת הביקורת:
  - א. בדיקת יישום המלצות תהליך רה-ארגון ודוח הביקורת;
  - ב. בחינת תחומי הפעילות של המרכז.
5. עבודת הביקורת כללה:
  - א. עריכת ראיונות עם בעלי תפקידים במרכז;
  - ב. עיון בחומרים כתובים;
  - ג. בחינת תכניות העבודה.
6. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך החודשים מרץ-יוני 2014.

### ממצאים

#### מטרות המרכז

7. תפקידיו העיקריים של המרכז על פי ספר התקציב הם:
  - א. "להכין מערכת נתונים מקיפה, תקפה, מהימנה ומעודכנת.
  - ב. לעבד נתונים ולספק מידע סטטיסטי על העיר, על תושביה ועל פעולות העירייה, להנהלת העירייה וליחידות העירוניות כבסיס לתכנון ולקבלת החלטות, וכן לציבור הרחב, גורמים ציבוריים ופרטיים בארץ ובחו"ל.
  - ג. להפיק את השנתון הסטטיסטי של העירייה.
  - ד. לערוך פרויקטים המשפיעים על המערכת העירונית, כגון פיתוח כלים ותשתיות מדידה בארגון, הערכת השפעת שינויים ארגוניים לשיפור תפוקה ורמת השירות, עריכת סקרים



- פנים ארגוניים למדידת שביעות רצון משירות פנים ארגוני ועריכת סקרי שביעות רצון בקרב עובדים ומנהלים.
- ה. לערוך סקרים ומחקרים שימושיים בקרב תושבים ובעלי עסקים בנושאים חברתיים וכלכליים ולהגיש המלצות אופרטיביות לצורכי קביעת מדיניות, תכנון וייעול פעולות העירייה.
- ו. לנתח נתונים ולתת ייעוץ בתחומי התמחות של המרכז למחקר להנהלה וליחידות העירוניות.
- ז. לפתח מערך מדידה במוקדי השירות העירוניים ולמדוד את רמת השירות ללקוחות באופן שוטף.
- ח. לייצג את האינטרסים העירוניים בתחום הסמטיסטיקה בפורומים כלל ארציים.
8. מתוך דברי הסבר להצעת תקציב לשנת 2013: "המרכז נועד לתת שירות להנהלת העירייה וליחידות העירייה בכל הקשור לעיבוד ולאספקת נתונים כבסיס לעיצוב מדיניות, תכנון וקבלת החלטות ובכוונה לייעל את עבודת העירייה. כמן כן מספק המרכז נתונים לגורמים ציבוריים ופרטיים הזקוקים למידע על העיר."
9. הגדרת הייעוד של המרכז על פי המלצות אגף ארגון ותקינה מיוני 2011: "יחידת מטה המסייעת/ נותנת ייעוץ מקצועי להנהלת העירייה:
- בעיצוב מדיניות, תכנון וקבלת החלטות של סדרי עדיפויות והקצאת משאבים באיתור מגמות/צרכים מרכזיים.
  - הצגת תמונת מצב העיר המבוססת מידע מחקרי, מתודולוגי וסמטיסטי לדוגמא: מתן ביטוי לצורכי תושבים והתייחסות לשינויים שמתרחשים בעיר - כגון: בריחת בעלי עסקים וביצוע וניתוח תחזיות אוכלוסין.
  - הסתכלות פנים ארגונית כולל סקרי שירות פנים ארגוניים, אקלים ארגוני, ליווי רה ארגונים ניתוח נתונים פנים ארגוניים.
  - בקרת איכות על רמת השירות במרכזי שירות בעירייה.
  - מקור מרכזי למאגר נתונים הרלוונטיים לפעילות עיר/עירייה ממגוון רחב של מקורות מידע בארץ ובעולם, מוסדות אקדמיים."

### מבנה ארגוני

10. המרכז למחקר מהווה יחידת מטה במסגרת חטיבת התכנון העירוני בניהול סמנכ"ל תכנון.
11. בהמשך להמלצות דוח ביקורת מספר 35 משנת 2006 (להלן: "דוח ביקורת קודם"), בוצע ביוני 2011 תהליך של רה-ארגון על ידי אגף ארגון ותקינה (להלן או"ת). או"ת הגדירו את מספר התקנים הנדרשים בתקן לשנת 2011, על פי הפירוט הבא:



- לתחום הניהול ולתחום המינהלי - 3 משרות.
  - לתחום המחקר - 11 משרות.
  - 3.5 משרות נוספות – בעבור סוקרים
- סה"כ 17.5 משרות.

12. בתאריך 29/11/2011 התקיימה ישיבה בראשות מנכ"ל העירייה בנושא רה ארגון למרכז. במסגרת הדיון אגף או"ת הציג את ממצאי הבחינה הארגונית בהיבטים של גיבוש תפיסה, מבנה ארגוני פונקציונאלי, הקצאת כ"א ומבנה ארגוני מפורט. להלן ההמלצות אשר אושרו על ידי המנכ"ל בישיבה זו:

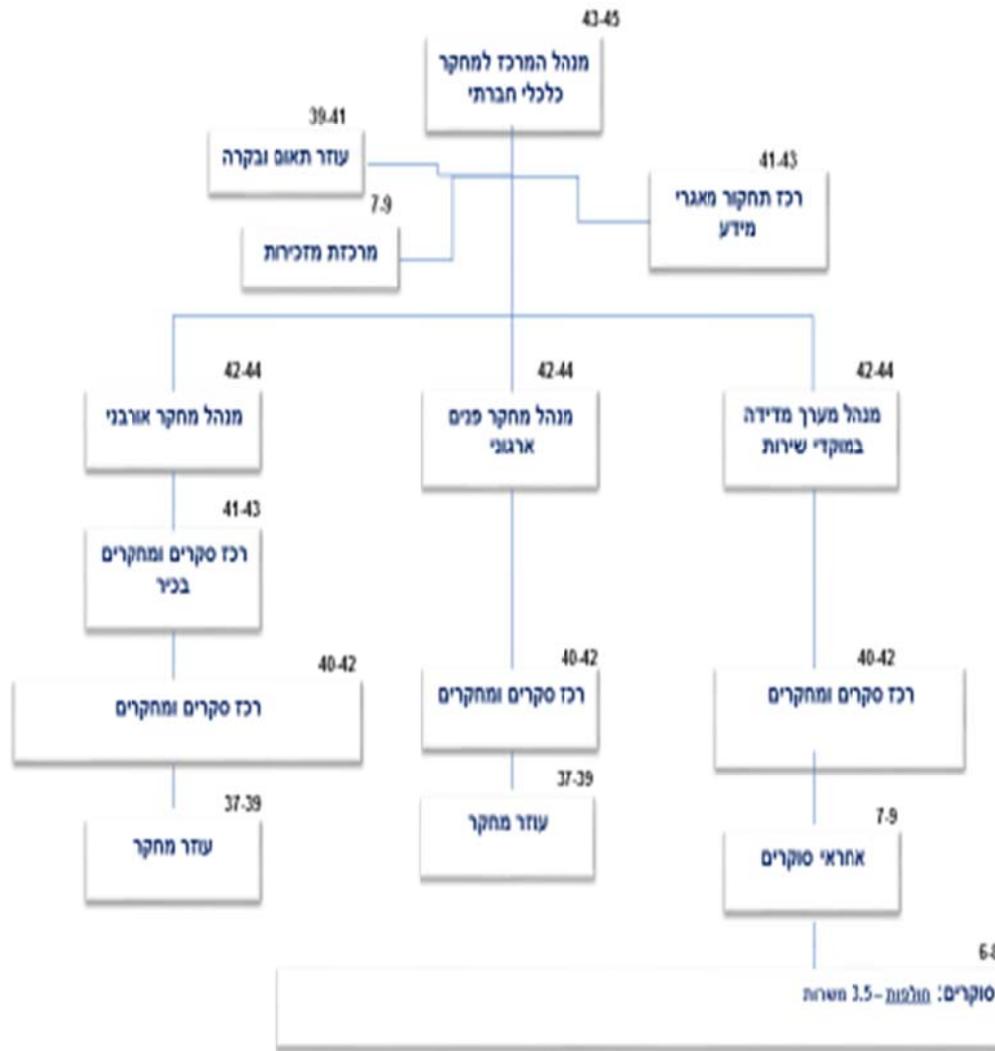
א. המרכז הוא יחידת מטה הנותנת ייעוץ מקצועי להנהלת העירייה: בעיצוב מדיניות תכנון וקבלת החלטות, הסתכלות פנים ארגונית, בקרת איכות על רמת שירות במרכזי שירות, ומהווה מקור מרכזי למאגרי נתונים הרלוונטיים לפעילות עיר/עירייה.

ב. המבנה הארגוני של המרכז יהיה בחלוקה לתחומים פונקציונאליים על פי הפירוט הבא:

- תחום מערך מדידה במוקדי שירות
- תחום מחקר אורבאני
- תחום מחקר פנים ארגוני

ג. תחולת השינויים נקבעה מה- 1/1/12.

13. המבנה הארגוני של האגף על פי המלצות הרה-ארגון:



14. מבדיקת הביקורת עלה כי מרבית המלצות הרה-ארגון יושמו, אולם עקב קיצוץ בתקציב בתקופת הטמעת השינוי, חלק מהתקנים לא אוישו.

15. להלן פירוט המשרות אשר תוכננו בתהליך הרה-ארגון בהשוואה למשרות שמאוישות בפועל:

משרה פעילה	משרה שהוגדרה ברה-ארגון ומוקפאת	התפקיד
1		מנהל המרכז למחקר כלכלי חברתי
	1	רכז תחקור מאגרי מידע
	1	עוזר תאום ובקרה
	1	מרכזת מזכירות
	1	מנהל מחקר פנים ארגוני
	1	מנהל מחקר אורבני
	1	מנהל מערך מדידה במוקדי השירות
0.5	0.5	רכז סקרים ומחקרים של מערך מדידה במוקדי



משרה שהוגדרה ברה-ארגון ומוקפאת	משרה פעילה	התפקיד
		השירות
	1	אחראי סוקרים של מערך מדידה במוקדי השירות
	1	רכז סקרים ומחקרים של מחקר פנים ארגוני
0.5		עוזר מחקר של מחקר פנים ארגוני
	1	רכז סקרים ומחקרים בכיר של מחקר אורבני
0.5	1.5	רכז סקרים ומחקרים של מחקר אורבני
	0.5	עוזר מחקר
1	2.5	סוקרים
3.5 (כ- 20% מסך המשרות)	14	סה"כ משרות

בתגובה לממצאים נמסר על ידי הנהלת אגף תקציבים וכלכלה כי בתקציב העירייה המקורי לשנת 2014 מתוקצבות במרכז למחקר כלכלי חברתי 14 משרות לפי הפירוט הבא:

משרות תקניות - 1 מנהלת המרכז למחקר כלכלי וחברתי, 1 מנהלת מחקר פנים ארגוני, 1 רכז בכיר סקרים ומחקרים, 1 מנהלת מחקר אורבני, 3 רכזי סקרים ומחקרים, 1 מנהלת מערך מדידה באיכות השירות, 1 עוזר תיאום ובקרה, 1 מרכזת מזכירות.

2.5 משרות חולפות - 1 אחראי סוקרים, 0.5 עוזר מחקר, 1 סוקר.

1.5 משרות יומיות - 1.5 סוקרים.

16. במקביל לכ"א הפועל במרכז בחטיבות ובמינהלים פועלים רפרנטים לנושא על פי הפירוט הבא:

חטיבה/מנהל	תפקיד
חטיבת התפעול	מנהל תכנון ובקרה
חטיבת משאבי אנוש	מנהלת יחידת ניהול שינוי
חטיבת התכנון	מנהל תכנון ובקרה
מינהל הכספים	סגנית גזבר
מינהל ההנדסה	סגן מהנדס העיר מנהלת תכנון אסטרטגי
מינהל בת"ש	סגן מנהל מינהל בת"ש
מינהל השירותים החברתיים	מרכזת תכנון מידע והערכה
מינהל החינוך	סגנית מנהלת מינהל החינוך
יחידות עצמאיות	מנהלת יחידת שירות
מידע / דובר	



17. רכז תחקור מאגרי מידע - במסגרת תהליך הרה-ארגון הוגדר תפקידו של רכז תחקור מאגרי מידע כד:
- אחריות לבחינת איכות הנתונים ואינטגרציה של הנתונים לרבות אחריות על הקמת מאגר מידע ממוחשב ואחזקתו השוטפת.
  - אחריות לבחינת איכות הנתונים מתוך מאגרי נתונים מרכזיים בעירייה שבשימוש המרכז למחקר כגון: קובץ מרשם תושבים, קובץ מחו"ג ועוד.
  - ביצוע בדיקות שוטפות להתאמת הנתונים המתקבלים ממקורות שונים.
  - ייצוג צורכי המרכז למחקר בפני בעלי מאגרי נתונים מרכזיים בעירייה ובפני אגף המחשוב בעת הטמעת טכנולוגיות חדשות.
  - הכרות יסודית של מכלול מאגרי הנתונים המצויים ברשות גורמי עירייה שונים, יצירת קישורים איכותיים בין מאגרי נתונים לצורכי ניתוח אינטגרטיבי של הנתונים.
  - קשר שוטף עם ספקי שירותים טכנולוגיים לאיתור יישומים מתקדמים התואמים את צורכי המרכז למחקר.
  - ניתוח נתונים מתוך מאגרי נתונים עירוניים, תוך שימוש בשיטות ניתוח מתקדמות, לרבות DATAMINING.
  - ביצוע מטלות נוספות בתחום העיסוק על פי הנחיות הממונה.
18. נכון למועד עריכת הביקורת משרת רכז תחקור מאגרי מידע הוקפאה.

### תפקידי המרכז

19. אגף ארגון ותקינה המליץ ביוני 2011 עקרונית על אופי הפעילות של המרכז ותחומי פעילות נוספים, על פי הפירוט להלן:
- "שילוב נושאי עיר, עירייה.
  - התמקדות בנושאים מרכזיים, המהווים את הליבה של "סדר היום" העירוני, בהם חשוב לבצע מחקרי אורך ועומק. (יצירת תשתיות לטווח ארוך).
  - איתור מגמות וניתוח תופעות/צרכים מרכזיים (צרכי תושבים) והצגת תמונת מצב העיר המבוססת מידע מחקרי, וסטטיסטי. הנחת הבסיס לתכנון אסטרטגי, כנגזרת של ניתוח מגמות בארץ ובעולם.
  - איתור והצבעה על הנושאים המרכזיים לטיפול לתכניות עבודה הרלוונטיות לכל שנה ומאגרי מידע וניתוחם.
  - מאגרי מידע - מתן יעוץ, סיוע הכוונה והפנייה של לקוחות העירייה לאיתור נתונים.
  - הקמה תחזוקה ופיתוח של מקור ריכוזי למאגרי נתונים ומידע בתחומים שונים, בעיקר בתחומים שיוגדרו כתחומי הליבה של עיר/עירייה.



- בחירת נושאים לבחינה, כנגזרת מסדרי עדיפויות שעלו מסקרי תושבים ומנכ"ל. (כלי עזר לקביעת סדרי עדיפויות בת"ע והקצאת תקציבים בהתאמה).
- מפול בנושאים ממוקדים, קצרים ומקומיים שניתנים למפול בטווח המידי, לפרסם תוצאות."

## תקציב

20. מניתוח התקציב בתקופה של עשר שנים בין השנים 2004 - 2014 עולים הממצאים הבאים:
- א. מספר התקנים עלה מ- 6 ל- 14.
  - ב. התקציב הכולל עלה מ- 2,700 אש"ח ל 4,120 אש"ח.
  - ג. סה"כ עלות שכר והוצאות נלוות כולל תקנים היה בשנת 2004 1,868 אש"ח ובשנת 2014 2,890 אש"ח.
  - ד. סה"כ תקציב עבור אחזקת משרדים ומבנים ועבור מערכות מידע היה בשנת 2004 385 אש"ח לעומת 974 אש"ח בשנת 2014.
21. להלן מספר הבהרות שהתקבלו מהנהלת המרכז בנושא התקציב:
- בשנת 2004 בוצע פרויקט חד פעמי, רה אזורי ארנונה בעלות 274 אש"ח.
  - בשנת 2006 תוספת של 310 אש"ח (לסעיף העסקת גורמי חוץ) לכ"א לצורך הקמה ראשונית של מערך מדידה במוקדי השירות וכ"א לנושאים נוספים עקב תוספת משימות למרכז למחקר לרבות התחלת ביצוע סקרים פנים ארגוניים. כמו כן ניתנה תוספת חד פעמית של 175 אש"ח עבור מחשוב ורכישת מערכת נמל"ה לצורך ביצוע סקרי שירות.
  - בשנת 2007 ניתנה תוספת של 422 אש"ח (לסעיף העסקת גורמי חוץ), שנועדה בין היתר להרחבת המדידה בתחום הפנים ארגוני.
  - בשנים 2009, 2010 עקב אכיפת חוק חברות כ"א וההחלטה של העירייה לא להעסיק כ"א דרך חברות כ"א הועבר תקציב של 587 אש"ח מתקציב הפעולות (מסעיף העסקת גורמי חוץ) לסעיפי שכר: הוקמו 2 תקנים (רכז סקרים למדידה במוקדי שירות ורכז סקרים ומחקרים בנושאים פנים ארגוניים) ובנוסף עוד 3.5 משרות חולפות של אחראי סוקרים וסוקרים. ב- 2010 היתה תוספת של 50 אש"ח עבור ניתוח נתונים ממפקד האוכלוסין. בשנים אלו חל קיצוץ, כחלק מקיצוץ כלל עירוני, של 225 אש"ח בכ"א וקיצוץ של 111 אש"ח בסעיף פרויקטים מיוחדים.
  - בשנת 2011 היתה תוספת תקציבית של 400 אש"ח עבור פרויקטים שונים (העיר, רווחה, תחזית), בעלות של 285 אש"ח, תקן סוקר ותוספת שכר נש"מ.



- בשנת 2013 היה קיצוץ בתקציב של 750 אש"ח, כולל 2 משרות לא מאוישות, 0.5 עוזר מחקר, תקן סוקר, 135 אש"ח עבור פרויקטים, 38 אש"ח עבור הזמנת נתונים ועוד.
- בשנת 2014 היה קיצוץ של 155 אש"ח בסעיף פרויקטים מיוחדים - קיצוץ של 76% מהתקציב עבור סעיף זה ובנוסף קיצוץ של 35 אש"ח בסעיף שנתון סטטיסטי. ניתנה תוספת של 15 אש"ח בסעיף "עיבודים מהלמ"ס" עקב עליית מחירי הלמ"ס.
- כלומר במהלך השנים 2013-2014 המרכז עבר קיצוץ של 905 אש"ח.
22. בנוסף יחידות עירוניות אחדות מעבירות תקציב לביצוע פעולות מוגדרות, בהתאמה לצרכיהם. בתגובה לממצאים נמסר על ידי הנהלת אגף תקציבים וכלכלה כי:
- בשנת 2013 בוצעו השינויים הבאים:
- צמצום בסך של כ- 750 אש"ח לפי הפירוט הבא: קיצוץ משרת רכז תחקור מאגרי מידע 220 אש"ח, מרכז סקרים ומחקרים 200 אש"ח, חצי משרת עוזר מחקר 65 אש"ח, תקן סוקר 86 אש"ח, 135 אש"ח עבור פרויקטים מיוחדים, 38 אש"ח עבור עיבודים מהלמ"ס.
- הסטה מפעולות לשכר בעקבות קליטת נש"מ בתקן עירוני (מנהל מערך מדידה במוקדי שירות), ותגבור תקציב השכר בסך 50 אש"ח.
- מעבר משרת עוזר תיאום ובקרה מאגף המחשוב למרכז למחקר.
- שדרוג 5 משרות בסך של כ- 150 אש"ח.
- בשנת 2014 בוצעו השינויים הבאים בתקציב המרכז למחקר כלכלי חברתי לפי הפירוט הבא:
- צמצום של 155 אש"ח בפרויקטים מיוחדים.
- צמצום 35 אש"ח בשנתון סטטיסטי.
- תוספת תקציבית של 15 אש"ח בעיבודים מהלמ"ס עקב עדכון אקסוגני.

### פעולות ותכניות עבודה

23. תכנית העבודה של המרכז כוללת 5 תחומים עיקריים: נתונים על העיר, סקרים, תחום פנים ארגוני, סיקור מוקדי שירות וכללי. בתגובה לממצאים מסרה הנהלת המרכז בתאריך 20.7.2014 כי "במרכז למחקר שלושה תחומים עיקריים: תחום האורבני- נתונים על העיר וסקרי תושבים, תחום פנים ארגוני, מדידה במוקדי השירות. בנוסף, המרכז למחקר מעורב ועוסק בנושאים כלל עירוניים, כמו חירום, טיפוח המשאב האנושי ביחידה ועוד."
24. תכנית העבודה מוגדרת בין היתר על פי הנחיות הנהלת העירייה ובקשות של ראשי מינהלים או סמנכ"לים והיא כוללת פרויקטים קבועים ופרויקטים חדשים בהתאמה לבסיס התקציב של המרכז.



25. לשאלת הביקורת נמסר על ידי הנהלת המרכז כי קביעת תכנית העבודה לא נעשית בהתאמה למטרות או ליעדים של הנהלת העירייה, לא מוגדרים מדדי ביצוע. בתגובה לממצאים מסרה הנהלת המרכז ב 20.7.2014 כי "תכנית העבודה של המרכז למחקר, כפי שתוארה על ידי הביקורת בסעיף 25, נבנית על פי הנחיות ההנהלה ולאור בקשות של מנהלי חטיבות ומינהלים. כמו כן, המרכז למחקר מציע להנהלה לבחון/למדוד נושאים נוספים שהוא מזהה כמרכזיים לאור ההדגשים של הנהלת העירייה. ייתכן שהכוונה בסעיף זה הייתה לכך שהמרכז לא מודד ישירות את השגת המטרות העיקריות המוגדרות בתכנית העבודה של העירייה."

26. בתחום הפנים ארגוני הגדרת סדרי קדימויות בפעילות המרכז מתבצעת על ידי צוות עירוני בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש וכוללת את מנהלת יחידת השירות ומנהלת מרכז המחקר. על פי הנהלת המרכז תכנית העבודה כוללת 2 - 3 יחידות המוגדרות בבסיס התקציב ואשר עבורם נערך סקר עומק.

27. בנוסף לתכנית העבודה המאושרת מתקבלות בקשות לביצוע משימות על ידי גורמים שונים בעירייה במהלך השנה. לדוגמא 'טבלת מטלות נוספות' משנת 2010.

פירוט המטלה	גורם מבקש	החלטת מנכ"ל
צפי תלמידים טווח קצר	מנכ"ל	מאושר לביצוע ללא תוספת תקציב
תחזית אוכלוסייה	פעילות פנים יחידתית	לא מאושר לביצוע
צפי תלמידים טווח ארוך	מנכ"ל	לא מאושר לביצוע
הבניית תהליך לאיסוף נתוני אוכלוסייה חדשה	אגף תקציבים	לא מאושר לביצוע
סקר אוכלוסייה חדשה - פיילוט	אגף תקציבים	לא מאושר לביצוע
פריסת אוכלוסייה בחירום	אגף ביטחון	לא מאושר לביצוע
ריכוז נתוני הלמ"ס	פעילות פנים יחידתית	מאושר
סקר חינוך	מנכ"ל	מאושר, יתוקצב בנפרד
סקר סינמטק	סמנכ"ל תכנון	מאושר
סקר תושבים, יעילות פרסום	מינהל בת"ש	לא מאושר לביצוע
סקר אגף תנועה, לפני רה-ארגון	מנכ"ל	מאושר, יתוקצב בנפרד
סקר אגף הנהלת הבית, לפני רה-ארגון	מנכ"ל	מאושר, יתוקצב בנפרד
סקר בטיחות	מינהל בת"ש	לא מאושר לביצוע
ניתוח תאובות	ממונה בטיחות עירוני	לא מאושר לביצוע
ניתוח נתוני 106	סמנכ"ל תפעול	מאושר
ניתוח סיבות פניה לארנונה	מינהל כספים	לא מאושר לביצוע
ריכוז מאגרי מידע	סמנכ"ל תכנון	ייבחן בנפרד
הקמת בסיס מידע לעסקים	סמנכ"ל תכנון	לא מאושר לביצוע



28. על פי הנהלת המרכז בשנים 2012-2013 ביצע המרכז פרויקטים ועבודות נוספות, בתחום האורבני והפנים ארגוני שנוספו לתכנית העבודה המתוכננת על פי הפירוט להלן:

**תחום אורבני**

פרויקט/עבודה	יחידה עירונית
ניתוח פערים בין מאגרי מידע עירוניים	סמנכ"ל תכנון
ניתוח נתוני חברות הייטק בעיר ת"א-יפו ובישראל והפקת פרסום	עיר עולם
ניתוח נתונים מבוססים על מדידה של טלפונים סלולריים	המרכז למחקר
למידת הנושא של איסוף מידע מרשתות חברתיות באינטרנט והשתתפות בפרויקט של המתמחים	המרכז למחקר
ניתוח אשפה באזורים שונים בעיר	אגף תברואה
תל אופן - בניית סקר שירות לקוחות	הרשות לתנועה ולתחבורה
ליווי קונספט של מאגר לקוחות בפרויקט דיגיתל	מנהלת ידע
קבוצות מיקוד בקרב בעלי דירות בת"א-יפו לבדיקת נכונות להקלות בשכירות תמורת הטבות עירייה	מחלקת צעירים
בדיקת צרכים של נשים ביפו	מינהל שירותים חברתיים-יפו
ליווי פרויקט סיביטקס, סקר בקרב הנוסעים בשאטלים בקריית עתידים	מנהלת עסקים
ליווי פרויקט סיביטקס - קטנועים חשמליים	סמנכ"ל תפעול
קבוצות מיקוד - תפיסות בידח לעיריית ת"א יפו ובחינת קונספט נציג אישי	מנכ"ל העירייה

**תחום פנים ארגוני**

פרויקט/עבודה	יחידה עירונית
בדיקת עמדות לפני ואחרי קורס שיתוף ציבור	שיתוף ציבור
הכשרה בשימוש בנמל"ה לביצוע משוברים על הדרכה והכשרה במינהל	מטה מינהל כספים
ליווי בפיתוח מערכת ההשתלמויות	היחידה לפיתוח והדרכה
משוב על הארכת שעות פעילות בספרייה	מחלקת ספריות
בניית שאלון על נציג HOT MOBILE בעירייה	יחידת התקשורת
משוב בקרב סגל ניהול מרכזי	אגף משאבי אנוש
סקר לגבי יום האישה	ארגון העובדים

כמו כן בתחום הערכה של פרויקט עירוני דיגיתל נעשו הפעולות הבאות:

בחינת צרכים של קהלי יעד מרכזיים: משפחות וצעירים, קבוצות מיקוד לבחינת מותג דיגיתל, בחינת תהליך הרישום לדיגיתל, סקר לבחינת השימוש ובחינת שביעות רצון חברי מועדון דיגיתל.



## תחום מזידת איכות השירות

פרויקט/עבודה	יחידה צירונית
סקר שיפוצים בקרב תושבי רחוב מוזיר	מינהל בת"ש
תכנון ובניית סקר איתור צרכים - מרכז קהילתי רמת אביב	קנו"ס
סיוע בבניית שאלון למיפוי ערוצי תשלום מועדפים ע"י בעלי עסקים	רישוי עסקים
ניתוח סיבות פנייה של עסקים למוקדי השירות	קידום עסקים
בחירת מחקר איכות שירות המבוצע ע"י מכון מחקר חיצוני במי אביבים	מי אביבים
פיילוט לבחינת איכות הטיפול בקריאות השירות למוקד 106 - בשיטת העבודה החדשה באגף הפיקוח	חטיבת התפעול
סקר לבחינת שעות פתיחה מאוחרות במרכז השירות	מינהל הכספים
בניית שאלון למשובצים בחירום	חירום - מכלול המידע
ניטור רשת האינטרנט - הלכי רוח בנוגע לשיפוץ טיילת גורדון-פרישמן	מרכז למחקר
ניטור רשת האינטרנט - הלכי רוח בנוגע לנושא רישוי בנייה	מרכז למחקר
ניתוח כמויות ביקורים ומבקרים בעיר - לפי אותות סולריים - טרנדאייט	מרכז למחקר
ניטור רשת האינטרנט - הלכי רוח בנוגע לנושאים מרכזיים בעיר	מרכז למחקר

29. בדוח הביקורת הקודם נמצא כי "בשנת 2006 קיימת עלייה בביקוש לסקרים ומחקרים מצד לקוחות המרכז, והמרכז נאלץ לדחות ביצוע מחקרים לתקופות מאוחרות יותר בשל העדר משאבי זמן. חלק מהסיבות לעלייה בביקוש נובע מכך שלקוחות מגלים שביעות רצון מהשירותים המקצועיים שקיבלו, מנקשים לבצע סקרים ומחקרים נוספים שלא נכללו בתכנית העבודה".
- מבדיקת הביקורת עלה כי ממצא זה נכון גם למועד איסוף הממצאים לדוח זה. העברת תקציב מהיחידות השונות, בעבור ביצוע מחקר ייעודי אפשרית רק במקרים שבהם המחקר נעשה בסיוע של קבלן חיצוני. כל עבודה נוספת שאמורה להתבצע על ידי עובדי המרכז (לדוגמא: הרחבה/העמקה של סקרים קיימים), בחלק מהמקרים לא ניתן לבצעה, בגלל מחסור בכח אדם.
30. בדוח הביקורת הקודם נמצא כי מינהל החינוך והתרבות ביצע סקרים ומחקרים בנושאים פדגוגיים ובנושאים כלליים וחלק מהמחקרים בוצעו על ידי גורמים חיצוניים וללא סיוע או ליווי של המרכז. הנהלת המרכז מסרה לביקורת כי נכון למועד הביקורת יחידת המדידה, הערכה ובקרה של מינהל חינוך עברה שינוי ועוסקת נכון לתקופת הביקורת רק במדידה פדגוגית ולא מבצעת מדידה כללית, מלבד ניהול קובץ התלמידים על ידי יחידה נפרדת במינהל החינוך.
31. בשנת 2011 בוצע בעיר סקר חינוך, אשר תוקצב באופן מיוחד בהמשך להנחיית מנכ"ל. הביקורת מצאה כי סקר החינוך בוצע באופן חד פעמי ומאז לא בוצע על ידי המרכז בשנית.
32. בשנת 2005 גובשה על ידי המרכז תכנית עקרונית, שהוגשה כהצעה למנכ"ל העירייה. התכנית כללה שלושה תחומים עיקריים: איסוף וניתוח נתונים, ביצוע סקרים, ריכוז נתונים על הפעילות העירונית.



תחום פעילות	פירוט
איסוף וניתוח נתונים	נתונים שוטפים על העיר - איסוף ועיבוד של מגוון נתונים המתארים את העיר (דמוגרפיה, מועסקים, תיירות וכו').
	תחזיות - לצורך פעילות תכנונית בעירייה יש צורך בתחזיות ארוכות טווח בנושאים שונים ובראש ובראשונה - תחזית אוכלוסייה.
	אינדיקטורים להתפתחות העיר/ניטור התכנית האסטרטגית.
סקרים	סקרים כלליים - סקרי אומניבוס בקרב תושבים לבדיקת צרכים, סדרי עדיפויות ושביעות רצון מהשירותים העירוניים
	סקרים ייעודיים - סקרים ייעודיים לבדיקת עמדות, צרכים ושביעות רצון תושבים ובעלי עסקים מתחום מסוים, כגון: <ul style="list-style-type: none"> <li>- יפו - סקר לבדיקת צרכים, סדרי עדיפויות ושביעות רצון;</li> <li>- משתקעים בתל אביב-יפו - מאפיינים שלהם והסיבות להשתקעות;</li> <li>- עוזבים את תל אביב-יפו - מאפיינים שלהם והסיבות לעזיבה;</li> <li>- חניה ואכיפה;</li> <li>- תחושת הביטחון האישי (במיוחד ביפו);</li> <li>- ניקיון;</li> <li>- תשתיות/ בדיקת שביעות רצון תושבים ובעלי עסקים באזורים נבחרים בהם נערכו עבודות תשתית;</li> <li>- חינוך באופן כללי + שביעות רצון מאופן בחירת בי"ס וכו';</li> <li>- סקר לבדיקת צרכים ושביעות הרצון בקרב פונים ללשכות רווחה;</li> <li>- סקר היענות ושימוש בשירותי הרפואה המונעת בטיפות החלב;</li> <li>- איכות הסביבה;</li> <li>- חופים;</li> <li>- גינון/גנים;</li> <li>- דימוי של עירייה בעיני הציבור;</li> <li>- דימוי שיש לת"א-יפו (בדיקת מיתוג).</li> </ul>
	משובים באינטרנט
	סקרי שביעות רצון מהשירות במוקדי השירות העירוניים
נתונים על הפעילות העירונית: יחידות ופעולות	ניתוח נתונים קיימים לדוגמא: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ניתוח נתוני היעדרויות עובדים;</li> </ul>



תחום פעילות	פירוט
	– ניתוח מפגעים שדווחו למוקד העירוני (ניתוח גיאוגרפי לאורך זמן) לצורך זיהוי תקלות שבר;
	– ניתוח דוחות חניה (בפריסה גיאוגרפית, לפי סוג עבירה, לפי זמן ביצוע עבירה), ניתוח שיסייע לבחינה מחודשת של המדיניות בנושא;
	– ניתוח נתוני מיון מטופלים ומקבלי שירות במינהל השירותים החברתיים.
	סקרים והערכה סקרים לבחינת שביעות רצון משירותי פנים ואיכות ביצוע של יחידות עירוניות. ליווי שינויים ארגוניים, אקלים ארגוני, הערכה. הערכה של פרויקטים מרכזיים.

33. תכנית זו לא קיבלה אישור של הנהלת העירייה. לביקורת לא נמסרה תכנית חלופית שאושרה.

בתגובה לממצאים מסרה הנהלת המרכז בתאריך 20.7.2014 כי:

- א. "התכנית שהוגשה למנכ"ל ב- 2005 קיבלה אישור חלקי ואכן החל מ- 2006 המרכז למחקר התחיל להקים מערך מדידה במוקדי שירות. למרכז למחקר ניתנה תוספת תקציב ב- 2006 בסעיף 'העסקת גורמי חוץ' 130 אש"ח לכ"א לצורך הקמה ראשונית של מערך מדידה במוקדי שירות וכ"א לנושאים נוספים עקב תוספת משימות למרכז למחקר, לרבות התחלת ביצוע סקרים פנים ארגוניים. וכן ניתנה תוספת תקציב חד פעמית של 175 אש"ח לצורך מחשוב ורכישת מערכת נמל"ה לצורך ביצוע סקרי שירות. גם בשנים 2007 - 2008 ניתנו תוספות תקציב לצורך הרחבת מערך המדידה וב- 2009 הוקמו תקנים לצורך כך (מתוך תקציב הפעולות).
  - ב. המרכז למחקר התחיל בביצוע סקרים פנים ארגוניים החל ב 2006 ואכן ניתנו תוספות לצורך ביצוע סקרים כאלה. כך בשנת 2008 ניתנה תוספת של 315 אש"ח שבין היתר נועדה לנושא זה. בשנת 2008 הוגשה למנכ"ל תכנית שיטתית לביצוע סקרים בתחום פנים ארגוני ואכן בשנת 2009 הוקם תקן רכו סקרים ומחקרים לצורך הנושא (העברה מתוך תקציב פעולות).
  - ג. בשנת 2010 הוגשה למנכ"ל תכנית לביצוע סקרי תושבים ואכן בתקציב 2011 ניתנה תוספת של 285 אש"ח לצורך ביצוע סקרי תושבים ותוספת 1 תקן (85 אש"ח) לצורך הרחבת מדידה במוקדי השירות.
- כלומר עד שנת 2012 ניתנה למרכז למחקר תוספת תקציב לצורך הקמת מערך מדידה במוקדי שירות, ביצוע סקרים פנים ארגוניים וביצוע סקרי תושבים.
- ב- 2013-2014 המרכז למחקר עבר קיצוץ של 905 אש"ח, כשהמשמעויות העקרויות של הקיצוץ: קיצוץ של 20% בתחום מדידה במוקדי השירות, הפסקת ביצוע סקרים בקרב



- התושבים, יכולת מצומצמת מאוד לתת מענה לנושאים בתחום חברה ורווחה ותחקור מאגרי מידע.".
34. על פי הנהלת המרכז הקיצוץ שנעשה בתקציב הפעולות ובכוח אדם גורמת לפגיעה במחקר בתחום החברה והרווחה של העירייה וביכולתו של המרכז לתת מענה לצרכים חדשים כגון: ביצוע סקרים ומשובים במסגרת פרויקט דיגיטל, ניתוח נתוני סטרטאפים, ניתוח נתוני סטודנטים בינלאומיים ועוד.
35. **ליווי שינויים ארגוניים** - המרכז משמש כגורם מלווה בחלק מתהליכי שינוי ארגוני ובמרבית המקרים נציגיו לוקחים חלק כבר בשלב התכנון המוקדם, כגורם מייעץ, כמו לדוגמא בפרויקט הדיגיטל. כמו כן בבניית מערכת מחשב חדשה המרכז מסייע בנושא ההבנייה כך שיהיה ניתן לבצע את שאיבת הנתונים הרלוונטים והחשובים מן המערכת בזמן אמת.
36. **ליווי פרויקטים גדולים** - בעירייה מופעלים באופן שוטף פרויקטים עירוניים גדולים הדורשים ליווי של מחקר ומדידת ביצועים, שבהם מעורבים נציגי המרכז.
37. מדידת תהליכי שיתוף ציבור - על פי אתר העירייה "התכנית האסטרטגית לתל-אביב-יפו, שקודמה בשנים האחרונות, הביאה לאימוצו של מסמך "חזון העיר", שמציע קווי מדיניות לפיהם תתמוך העירייה בשיתוף הציבור ותפעל להגברת השיתוף ברמת השכונה, ברמת הרובע וברמה הכלל עירונית. תהליכי שיתוף ציבור בתכנון מתבצעים ברמות שונות - ברמה כלל עירונית כחלק מהכנת תכנית מתאר חדשה לעיר, כחלק מהכנת תכניות ומסמכי מדיניות לאזורים שונים בעיר ובמסגרת תכניות ופרוייקטים ממוקדים". במרץ 2012 נעשה 'דו"ח הערכה של תהליך שיתוף ציבור בתכנון', במינהל הנדסה, שמטרתו היתה הפקת מידע הערכתי המיועד לתמוך בתהליכי קבלת החלטות בנוגע לתהליכי שיתוף הציבור ואף לאפשר משוב לשם שיפורם של תהליכים אלה. מבדיקת הביקורת עולה כי למרות החשיבות האסטרטגית של הנושא בעיני הנהלת העירייה לא נעשתה מדידה נוספת של הנושא.
38. **מתן ייעוץ מקצועי ליחידות השונות בנושאי מדידה** - מבדיקת הביקורת עלה כי המרכז מציע את שירותיו המקצועיים ליחידות העירייה ולתאגידים העירוניים, כגורם מקצועי מייעץ. מבדיקת הביקורת עלה כי לעיתים נעשית פנייה לקבלת ייעוץ מקצועי, בחלק מהמקרים הפנייה נעשית בשלב מאוחר, לאחר התקשרות עם ספק ו/או לאחר כתיבת השאלון.
39. **עיבוד נתונים ואספקת מידע סטטיסטי אודות העיר, תושביה ופעולות העירייה** - המרכז אוסף, מעבד ומעדכן את מאגרי הנתונים המצויים באחריותו על בסיס נתונים שנאספים מגורמים שונים כגון הלמ"ס. הנהלת המרכז דיווחה לביקורת כי נעשתה פנייה אל התאגידים העירוניים בבקשה לקבלת מידע שנאסף על ידם. הפנייה נעשתה בסיוע של מנהל לשכת התאגידים עד כה ללא תוצאות.



40. **סקרים ייעודיים** - מבדיקת הביקורת עולה כי במספר מקרים בעבר המרכז השקיע משאבים רבים בפיתוח סקר ייעודי לנושא מסוים, מתוך כוונה כי הסקר יבוצע בשנית לאחר תקופה קצובה, אולם בפועל הסקר לא בוצע שוב, לדוגמא: סקר אקלים ארגוני, סקר החינוך.

41. תכנון מול ביצוע שנת 2012 – 2013 על פי תכנית העבודה של המרכז לשנת 2013 1094 יחידות נמדדו, על פי החלוקה הבאה:

906	מדידה פנים ארגונית
151	אורבני
35	מערך מדידת איכות השירות
2	דיגיתל

42. נכון למועד עריכת הביקורת - בשנת 2014 תכנית העבודה כוללת 60 פרויקטים. 3 מתוכם לא בוצעו, או חל עיכוב בביצועם. 41 פרויקטים נכללו בתכנית העבודה המוקדמת, כ- 69% מכלל הפרויקטים. 19 פרויקטים היו משימות נוספות, מעבר לתכנית העבודה, כ- 31%.

### תהליך הצגת הממצאים

43. לשאלת הביקורת נמסר כי תהליך הצגת הממצאים ליחידות הוא מובנה מותאם לקהל היעד וכולל הפשטה של הנתונים, עיבוד למסקנות והמלצות, עריכת דיון על הנתונים, כל זאת תוך שימוש במצגות ובמפות ויזואליות.

44. הצגת הממצאים נעשית בשיתוף עם גורמים שונים, כיחידת השירות ויחידת ניהול השינוי, שאמורים להטמיע את הממצאים ולהביא לשינוי בשטח.

45. תהליך זה מבוצע בחלק מהמקרים והוא תלוי בראש מינהל/חטיבה/מנכ"ל.

46. הפקת לקחים ותחכימים - על פי הנהלת המרכז במרבית הפרויקטים מבוצע תהליך של הפקת לקחים, במיוחד בפרויקטים חדשים.

47. ספריית המרכז - על פי הנהלת המרכז בשנים האחרונות יש ירידה בהיקף השימוש בספרייה ובתוכנה שלה. בכל שנה מבקרים 5 - 10 בספרייה. בשנים הקרובות כל הפריטים שאינם נדרשים לשימוש שוטף על ידי המרכז יועברו אל בית אריאלה, לארכיון העירוני או לאוניברסיטת תל אביב.

### תחום מחקר אורבני

48. תפקידי התחום הם: בניית תשתית נתונים על בסיס מידע שנאסף ממאגרי מידע שונים כגון: ביטוח לאומי, הלמ"ס, חברות עסקיות וכדומה, מתן נתונים על העיר ותושביה לגורמים שונים, וביצוע סקרים בנושאי ליבה מרכזיים כגון חינוך תפעול ורווחה.

49. **ביצוע סקרים בנושאי ליבה וסקרי תושבים** - אין תיקצוב קבוע לסקרי תושבים והם מתוקצבים באופן מיוחד. להלן מספר דוגמאות:



- סקר העיר - בוצע בשנים 2011, 2012, 2013 אולם בשנת 2013 הסקר לא בוצע בגלל מגבלה לביצוע סקרים בשנת בחירות. בשנת 2014 בסיס התקציב של המרכז אינו כולל תקציב ייעודי לביצוע הסקר.
- סקרים בנושאי ליבה (תפעול, חינוך ורווחה) בעבר נערכו סקרים ייעודיים כגון: סקר חינוך, סקר תפעול, סקר רווחה, פעם בשלוש - ארבע שנים.
- בשנת 2013 תקציב סקר העיר הוסב לצורך ביצוע סקר בחטיבת התפעול.
- החל משנת 2013 בסיס התקציב של המרכז אינו כולל תקציב ייעודי לביצוע סקרי ליבה.
- נכון לתקופת עריכת הביקורת סקרי הליבה או סקרי תושבים אחרים מבוצעים על בסיס בקשות המועברות ממנהלי חטיבות ומנהלים, כאשר התקציב לביצוע הסקר מועבר למרכז על ידי היחידה המבקשת את הסקר.
- 50. לשאלת הביקורת נמסר כי תהליך בניית סקר חדש הוא תהליך מורכב הדורש משאבים ומעורבות של גורמים רבים, ועריכת מחקר אורבני מחייב איסוף שיטתי של נתונים לאורך זמן, למרות שבחלק מהמקרים לא ניתן לצפות איזה מידע יהיה ניתן להפיק מן הנתונים בעתיד. הרחבת מאגר הנתונים נעשית באופן יזום על ידי המרכז ו/או בעקבות פנייה של הנהלת העירייה.
- 51. **שיטות מדידה חדשניות** - בשנים האחרונות נעשים מספר ניסיונות לשלב שיטות מחקר חדשניות בעבודת המרכז כגון: ניטור תכנים ברשת האינטרנט, מדידה באמצעות הסלולאר. נכון למועד עריכת הביקורת תחום זה נמצא בתחילת דרכו בעירייה.
- 52. **השנתון הסטטיסטי** - על פי ספר התקציב המרכז מפיק ומפיץ את השנתון הסטטיסטי, מציג ומנתח נתונים על פעולותיהן של יחידות העירייה במשך השנה, מציג נתונים עדכניים על העיר ותושביה ומתאר את השינויים שחלו בשנה החולפת במגוון היבטים. נכון לתקופת הביקורת השנתון הסטטיסטי כולל נתונים שנאספים על ידי בעלי תפקידים במרכז, המשמשים כמומחי תוכן בתחומים שונים: דמוגרפיה, חינוך, תרבות, עסקים ומועסקים, קיימות. נכון לתקופת הביקורת תחום 'חברה ורווחה' לוקה בחסר, עקב מחסור בתקן.
- בתגובה לממצאים מסרה הנהלת המרכז בתאריך 20.7.2014 לביקורת כי: **"החל משנת 2014, עקב הקיצוץ, ספר השנתון לא יודפס יותר ויופץ באמצעים אלקטרוניים בלבד."**

#### **תחום מדידת איכות השירות**

- 53. התחום מספק תשתית מדידה שוטפת של איכות השירות במוקדי השירות העירוניים על מנת שממצאיה ישמשו ככלי עבודה בידי מנהלים ועובדים לשיפור השירות ללקוח.
- 54. שיטות המדידה:
- א. מדידה באמצעות סקרים - מדדים סובייקטיביים שביעות רצון, תפוסות ועמדות הלקוחות ביחס לתהליכי השירות מבוססים על מדגמים סטטיסטיים.



- ב. מדידה על בסיס נתונים המתועדים במערכות התפעוליות - מדדים אובייקטיביים - היקפי פעילות, זמני מענה וטיפול, סטטוסים של תהליכי טיפול וכיו"ב, מבוססים על נתוני כלל הפניות למוקד.
55. מטרת המדידה:
- א. מדידת פערים הקיימים בין הנתונים התפעוליים לעמדות הלקוחות (ביחס לזמני המתנה וטיפול, לסטטוסים של סגירת טיפול וכיו"ב).
- ב. מגמות לאורך זמן - בשביעות רצון הלקוחות אל מול הנתונים התפעוליים (זמינות, עומסים וכיו"ב).
- ג. איתור והגדרת פלחי אוכלוסיה והתאמת תהליכי שירות ייעודיים.
- ד. איתור נקודות חוזק וחולשה בתהליכי השירות במוקדי השירות.
56. מוקדים שבהם נעשית מדידה קבועה:
- א. מוקד טלפוני – 106;
- ב. מוקד טלפוני חניה;
- ג. מוקד טלפוני גביית ארנונה;
- ד. מוקד קבלת קהל חניה;
- ה. אגד"ש שילוט+חינוך;
- ו. גנוך הנדסה;
- ז. רישוי עסקים;
- ח. מרכז השירות לקוחות פרטיים ועסקיים;
- ט. מרכז מידע תכנוני;
- י. רישום גני ילדים;
- יא. מרכז הרישוי (בתהליכי תכנון).
57. בעירייה כשמונים מוקדנים אשר נותנים שירות.
58. יש מוקדים שבהם התהליך מול הלקוח הוא מאוד קצר ואחרים שהוא ארוך ולא כולל רק מפגש חד פעמי כגון: רישוי בנייה ורישוי עסקים ובמוקדים אלו הבדיקה היא ברמת הפנייה הבודדת וברמת התהליך כולו.
59. במהלך שנת 2013 בוצעו 15,727 משובים.
60. מדידה במרכזי השירות העירוניים בשנת 2014:
- מוקד 106 - בדיקה של 17 חתכים/יחידות: תברואה, פיקוח עירוני, שפ"ע, מי אביבים, דרכים ומאור, תנועה, ואיכות הסביבה. הוצאת הנתונים כל שלישון. איסוף הנתונים נעשה לאורך כל השנה והצגת הממצאים נעשית אחת לשלישון. חלק מהמנהלים רוצים



לעשות שימוש בנתונים הנאספים מדי שבוע למרות שהנתונים השבועיים לא מהימנים מבחינה סטטיסטית.

- מדידת מכון הרישוי - בעקבות בקשה של מנהלת העירייה.
- מינהל כספים - גביית ארנונה מוקד טלפוני, מרכז השירות - קומת התושבים, מרכז השירות מוקד עסקים, אגף החניה - מוקד טלפוני, אגף החניה מוקד קבלת קהל.
- אגד"ש - מבוצע עקב העברת תקציב מהיחידה.
- בנוסף למדידה הקבועה נוספו 6 פרויקטים חדשים מתוכם שלושה נדחו: מוקד אחוד הנדסה (נדחה), רישוי עסקים בקרב מקבלי רישון, רישוי עסקים - ביקורת עסקים, רישוי עסקים - תכנון הנדסי לעסקים, מוקד אחוד - חינוך (נדחה), מוקד זימון תורים אינטרנטי (נדחה).

61. היקף המדידה קוצץ על פי מנהלת התחום בשנת 2014 ב- 20% ביחס לשנה קודמת.

שנה	מספר משובים שנתי במוקדי השירות העירוניים
2006	2,345
2007	9,355
2008	10,755
2009	10,617
2010	16,875
2011	22,610
2012	24,559
2013	15,727

62. לביקורת נמסר על ידי מנהלת המרכז כי המדגם שעליו מבוצעים הסקרים מאפשר הפקת מידע מסוים ועל מנת שניתן יהיה לאפיין היבטים שירותיים ברמת יחידה/תחום נדרש מדגם בהיקף גדול מאוד.

63. המידע מועבר אל מנהלי היחידות אחת לשלישון או אחת לחצי שנה ובמהלך כל התקופה היחידות מקבלות באופן שוטף את פירוט כל המשובים לצורך תיחקור עצמי.

64. המטרה היא, על פי מנהלת התחום, לערוך מדידה שוטפת של איכות השירות הניתן לפונים לעירייה ולכן בכל יום עבודה מתקשרים ל- 40 - 60 פונים לקבלת שירות, על מנת לבדוק את איכות השירות שקיבלו בעת הפנייה.

65. ההחלטה אילו סקרים לערוך מבוססת על הפעלת שיקול דעת בנושאים הבאים:

- מידת המרכזיות של השירות בעירייה;
- היקף הפניות שנעשה למוקד השירות;



- מידת העקביות של הנתונים הנאספים (האם הנתונים הנאספים חוזרים על עצמם לאורך זמן).
66. כל הדוחות מועברים אל היחידות הנמדדות טרום הפצתם ולאחר מכן אל המנכ"ל וליחידת השירות. מתקיימת פגישת עבודה קבועה עם גורמים ביחידת השירות בנוסף לפגישות יזומות, על פי רצון היחידה.
67. נציג התחום משמש כרפרנט בוועדות היגוי בשלבי ההבנייה של נושא ו/או תחום חדש.
68. **מוקד סקרים ייעודי** - המוקד כולל צוות סוקרים המבצעים סקרי שביעות רצון טלפוניים ופרונטליים בקרב הפונים למוקדי השירות העירוניים. ביצוע הסקרים הטלפוניים נתמך במערכת מחשוב ייעודית לביצוע סקרים טלפונים.

### תחום סקרים פנים ארגוניים

69. תחומי הפעילות:
- סקרים שוטפים כגון: סקר 8025, תמיכת אגף המחשוב או סקרים תקופתיים כגון: שירותי פנים או סקר מחשוב שנתי.
- סקרי עומק - סקרים ייעודים ו/או בעקבות שינויים ארגוניים. שירות הניתן על ידי המחשוב, הרכש, משאבי אנוש, שירות פנים, בעבר נעשה סקר על הניקיון ועל בת"ש.
- ניתוח נתונים קיימים. (לדוגמא: בחינת היעדרויות/השתלמויות).
- ייעוץ ולייווי של צרכים שונים.
70. סקר שירותי פנים - הסקר שנעשה החל משנת 2001, בוחן 14-16 יחידות מטה של העירייה על פי החלטת מנכ"ל/סמנכ"ל. מטרת הסקר היא למדוד את השירות הניתן על ידי יחידות העירייה ליחידות אחרות בעירייה. בשנת 2013 נעשה בפעם השביעית.
71. בכל שנה מוגדרים 2-3 נושאים לסקרי עומק. הנושאים נבחרים על ידי ועדה, בהמשך לבקשות המעוברות על ידי ראשי מינהלים וחטיבות. בעבר הסקר היה סקר רוחב ללא מעקב ובשנה האחרונה חל שינוי ונוספו שאלות לסקר הרוחב באופן שיאפשר התייחסות ספציפית (עומק) ליחידות.
72. סקר אקלים ארגוני - נערך בשנת 2008 - לא בוצע שוב.
73. לביקורת נמסר על ידי הנהלת המרכז כי ממצאי הסקרים מוצגים למנכ"ל, מנהלי מינהלים וחטיבות רלוונטים, מנהל היחידה הנמדדת ולפורום הניהולי של היחידה. ממצאי הסקרים מוצגים לעובדים או ע"י המרכז למחקר או על ידי מנהלי היחידה. בנוסף נמסר כי כחלק מעידוד ליישום הממצאים, המרכז למחקר יחד עם משאבי אנוש, מגדירים את התהליך הכולל, לרבות לוח"ז להצגת הממצאים, הכנת תכניות פעולה, הצגתן להנהלת העירייה, ומפגשי סטטוס לצורך דיווח על יישום תכניות הפעולה. בחלק מהמקרים (בדרך כלל בסקרים רוחביים), המרכז למחקר יחד עם משאבי אנוש, מגדירים מתכונת לבניית תכנית פעולה על ידי היחידות. כך במסגרת סקר שירותי פנים



2013 המרכז למחקר הכין טופס בו צוינו תחומים העיקריים הדורשים שיפור. טופס זה מכוון את היחידה להגדרת יעדי שיפור, תכנית פעולה לשיפור ול"ז לביצוע. רק בחלק מהיחידות היה ליווי של יחידת השירות או של המחלקה לניהול השינוי. בחלק מהמקרים יחידת השירות מבצעת מעקב על תכנון מול ביצוע ובמקביל המידע משולב במערכת תכניות העבודה, באמצעות יחידת התכנון.

### לתשומת לב:

**התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיטוט ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצורפות לדוח בפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

נספח א - התייחסות מנהלת המרכז למחקר כלכלי חברתי מתאריך 20.7.2014.

נספח ב - התייחסות מנהלת אגף תקציבים וכלכלה מתאריך 10.8.2014.

### **מסקנות**

#### **כללי**

74. מאז דוח הביקורת הקודם שנערך בשנת 2006 ביסס המרכז למחקר כלכלי חברתי את מעמדו כגורם מקצועי בתחומי מחקר ומדידה בעירייה והנתונים, הסקרים והמידע הנאסף ונמדד על ידי המרכז משמש כלי עבודה חשוב בעבודת הנהלת העירייה והיחידות השונות.
75. בהמשך לדוח ביקורת קודם, התבצע שינוי ארגוני משמעותי במרכז, בהובלת אגף ארגון ותקינה.
76. המרכז עבר שינוי ארגוני משמעותי בשנים האחרונות, אשר מביא לידי ביטוי את הדגשים הניהוליים של הנהלת העירייה ושל המרכז כאחד.

#### **מטרות ותפקידי המרכז**

77. הגדרת הייעוד של המרכז על פי המלצות אגף ארגון ותקינה מיוני 2011 הינה חסרה ולא כוללת את תפקידו של המרכז כגורם האחראי לניתוח נתונים ולמתן ייעוץ בתחומי ההתמחות של המרכז להנהלת וליחידות העירוניות. הגדרת תפקיד זו כלולה בספר התקציב לשנת 2013.
78. ניתן לסווג את תפקידי המרכז למספר תחומי פעילות עיקריים:
- פעילות של עיבוד, הפקה ועריכה של נתונים לצרכים שונים.
  - פעילות של ניתוח נתונים.
  - מתן ייעוץ מקצועי.
  - פעילות של פיתוח כלים ותשתיות מדידה, ו/או פיתוח מערכת נתונים.
  - ייצוג העירייה בפורומים שונים.



79. הגדרות התפקיד של המרכז כפי שהן מופיעות בספר התקציב כוללות שבעה סעיפים שחלקם כלליים ומציגים תפיסת 'מקרו' של התפקיד וחלקם מגדירים משימה ממוקדת.
80. הגדרת התפקיד של המרכז כוללת בין היתר את הסעיף "להכין מערכת נתונים מקיפה, תקפה, מהימנה ומעודכנת". סעיף זה הינו כוללני ואינו ניתן למדידה, או להערכה.
81. המרכז ממלא את ייעודו כנותן שירות להנהלת העירייה בכל הקשור לעיבוד ולאספקת נתונים כבסיס לעיצוב מדיניות, תכנון וקבלת החלטות וכיחידת מטה מקצועית שתפקידה העיקרי הוא מתן שירות להנהלה וליחידות העירוניות בכל הקשור לעיבוד ולאספקת נתונים, ייעוץ מתודולוגי-סטטיסטי ועריכת סקרים ומחקרים.
82. הביקורת סבורה כי המרכז אינו נותן ואינו יכול לתת שירות מלא ליחידות העירייה השונות בכל הקשור לעיבוד ולאספקת נתונים כבסיס לעיצוב מדיניות, תכנון וקבלת החלטות למרות ששירות זה מוגדר כאחד מתפקידי המרכז בספר התקציב. בהקשר זה הביקורת מציינת כי הגדרת הייעוד של המרכז על פי המלצות אגף ארגון ותקינה בנושא היו כי המרכז ישמש כיחידת מטה המסייעת/נותנת ייעוץ מקצועי להנהלת העירייה בלבד. מסקנת הביקורת היא כי תפקיד המרכז כנותן שירות ליחידות העירייה אינו מוגדר בצורה חד משמעית וברורה הן למרכז כנותן השירות והן ליחידות מקבלות השירות.

### שינוי ארגוני

83. הביקורת סבורה כי מיקומו הארגוני של המרכז כחלק מחטיבת התכנון העירוני בניהול סמנכ"ל תכנון, מבטא את תפיסת הנהלת העירייה כי על המרכז לשמש כמשאב בתהליכי התכנון העירוניים.
84. תהליך הרה-ארגון שבוצע באגף נעשה בהיבטים של גיבוש תפיסה, מבנה ארגוני פונקציונאלי ומפורט אולם עקב קיצוץ בתקציב בתקופת הטמעת השינוי חלק מההמלצות בנוגע להקצאת כ"א לא יושמו. סה"כ לא אוישו 3.5 משרות מתוכננות, המהוות כ- 20% מסך כל המשרות של המרכז. לדעת הביקורת להיקף כוח האדם יש השפעה על יכולת הנהלת המרכז לתת מענה לדרישות משתנות, חד פעמיות או דחופות.
85. משרות שלא אוישו: משרה של רכז תחקור מאגרי מידע, חצי משרה של רכז סקרים ומחקרים של מערך מדידה במוקדי השירות, חצי משרה של עוזר מחקר של מחקר פנים ארגוני, חצי משרה של רכז סקרים ומחקרים של מחקר אורבני ומשרה של סוקר.
86. רכז תחקור מאגרי מידע הוא תפקיד חדש, חשוב וחיוני, אשר הוגדר על ידי אגף ארגון ותקינה אולם נכון למועד עריכת הביקורת לא אויש.
87. המידע הנאסף על ידי המרכז יכול לספק ראיה מערכתית על העירייה, משום שנאסף מידע מזוויות שונות (מחקר אורבני, שירות, סקרים פנים ארגוניים).

**תקציב וכ"א**

88. עד שנת 2012 מספר התקנים של המרכז והיקף התקציב גדל. החל משנת 2013 חל קיצוץ בהיקף המשרות ובתקציב כאחד. בשנת 2014 קוצץ מרבית התקציב שהוקצה במהלך השנים עבור פרויקטים מיוחדים, העסקת גורמי חוץ, רכישת נתונים מהלמ"ס והשנתון הסטטיסטי. לדעת הביקורת קיצוץ זה משפיע על יכולת הנהלת המרכז לתת מענה לפרויקטים חדשים, חד פעמים או דחופים, ובפועל אין למרכז גמישות תפקודית.

**תכניות עבודה**

89. אין מדיניות עקרונית, רב שנתית, מאושרת על ידי הנהלת העירייה לפעילות המרכז בתחומים השונים.

90. קביעת תכנית העבודה אינו נעשה בהתאמה למטרות או ליעדים של הנהלת העירייה, ואינה כוללת מדדי ביצוע.

91. לדעת הביקורת חלוקת המרכז לשלושה תחומים פונקציונאליים (מדידה במוקדי השירות, מחקר אורבאני, ומחקר פנים ארגוני) מותאמת ליעוד המרכז ולתפקידיו וחלוקה זו מביאה לידי ביטוי את תפיסת החשיבות של נושאים אלו.

92. מהממצאים עלה כי בעוד שמרבית הפרויקטים שתוכננו בתכנית העבודה לשנת 2014 בוצעו כמתוכנן. שליש מהפרויקטים שבוצעו בשנת 2014 לא נכללו בתכנית העבודה המוקדמת, אלא נוספו במהלך השנה.

93. **מחקר אורבאני** - לא מוגדרים פרויקטים שהם חלק קבוע בבסיס התקציב. ביצוע סקרי עומק וסקרי תושבים - אין תיקצוב קבוע לסקרי עומק, סקרי תושבים מתוקצבים באופן מיוחד.

94. הביקורת סבורה כי במהלך שנות פעילות המרכז הנהלת העירייה ומנהלי היחידות למדו לעשות שימוש במידע ובנתונים המופקים על ידי המרכז ובשנים האחרונות מופנות בקשות על ידי מנהלי היחידות השונות בעירייה לבצע מטלות נוספות. מענה לבקשות אלו אפשרי רק בחלק מהמקרים, לאחר קבלת אישור מיוחד מהנהלת העירייה ו/או לאחר העברת תקציב היחידה.

95. ההחלטה האם לבצע מדידה תלויה במידה רבה בהחלטה של היחידה מקבלת השירות. בחלק מהמקרים לא ניתן לבצע את בקשות היחידות לביצוע פרויקט, למרות רצונם לתקצב את הפרויקט.

96. לדעת הביקורת התהליך לקביעת סדרי קדימויות בתכנית העבודה הוא נכון וחיוני בנושא מדידה במוקדי השירות.

97. סקרי עומק - חלק מהסקרים מבוצעים באופן חד פעמי למרות שמושקעים משאבים רבים בפיתוח והבנייה שלהם, ויש חשיבות לנתונים לאורך זמן. תדירות: 2 - 3 נושאים בשנה.



98. הקיצוץ שנעשה בתקציב הפעולות ובכוח אדם גורם לפגיעה במחקר בתחום החברה והרווחה של העירייה וביכולותיו של המרכז לתת מענה לצרכים חדשים כגון: ביצוע סקרים ומשובים במסגרת פרויקט דיגיתל, ניתוח נתוני סטארטאפים, ניתוח נתוני סטודנטים בינלאומיים ועוד.
99. לדעת הביקורת יש חשיבות רבה בליווי שינויים ארגוניים ובליווי פרויקטים גדולים על ידי המרכז.
100. למרות החשיבות האסטרטגית של **שיתוף ציבור** בעיני הנהלת העירייה לא נעשית מדידה שיטתית של הנושא.
101. הנהלת המרכז שואפת לשמש כגוף מקצועי מייצג לגורמים שונים בעירייה בנושאים הקשורים במחקר ומדידה. נכון למועד הביקורת חלק מהיחידות העירוניות פונות לקבלת ייעוץ מהמרכז. אין הגדרה חד משמעית של הנהלת העירייה כי כל פנייה אל ספק חוץ בנושא מחייבת קבלת אישור של הנהלת המרכז.

### מדידת השירות

102. איסוף נתונים לצורך מחקר אורבני מחייב ראייה ארוכת טווח משום שמחקר זה דורש איסוף שיטתי של נתונים לאורך זמן, למרות שבחלק מהמקרים לא ניתן לצפות איזה מידע יהיה ניתן להפיק מן הנתונים בעתיד. תחום זה של מחקר ברשות עירונית הוא בעל חשיבות גדולה משום שבאמצעותו ניתן לחזות מגמות, לנתח סיכונים ועוד.
103. תחום חברה ורווחה, בשנתון הסטטיסטי ובכלל, אינו מטופל על ידי מומחה תוכן ייעודי במרכז, עקב המחסור בכח אדם.
104. העירייה כגוף נותן שירות בהיקפים גדולים, במקומות שונים, על ידי בעלי תפקידים רבים, משקיעה משאבים רבים בשירות לתושב. לדעת הביקורת יש הלימה בין מדיניות הנהלת העירייה למבנה האגף ולמשאבים המושקעים בתחום מדידת השירות.
- תחום זה הוטמע בקרב הנהלת העירייה והיחידות וכיום המדידה הנעשית בתחום משמשת ככלי ניהולי משמעותי במרבית היחידות העירוניות.
- בתחום זה יש הגדרה ברורה של הסקרים השוטפים הנדרשים ותדירותם.
- במהלך השנים חלה עלייה הדרגתית במספר הסקרים שנערכים, אולם החל משנת 2013 חלה ירידה חדה במספר הסקרים (מ- 24,559 סקרים בשנת 2012, ל- 15,727 בשנת 2013). הביקורת סבורה כי הסקרים משמשים כלי ניהולי חשוב לשיפור איכות השירות. בעשור האחרון נעשו פעולות רבות בעירייה (כולל מדידת איכות השירות) שהביאו לשיפור תודעת השירות ואיכות השירות בעירייה ולכן לדעת הביקורת היקף תכנית המדידה של השירות נכון למועד הביקורת, הינו מתאים והולם לצרכים ולמשאבים העירוניים.
- שימוש במוקד פנימי יכול להביא לחסכון ולהתייעלות אבל במקביל הוא יכול להוות גורם בולם, כאשר יש תקציב אולם אין מספיק כח אדם לביצוע הפעילות.

**תהליכי העברת המידע ליחידות**

105. המרכז משקיע מאמצים בהתאמת דרכי העברת המידע ליחידות כך שהמסר יועבר בצורה ידידותית ברורה ובהתאמה לקהלי יעד משתנים.
106. במרבית היחידות מבוצע תהליך סדור של הצגת הממצאים. תהליך הצגת הממצאים ליחידות נעשה בשיתוף עם גורמים שונים, בהתאמה לקהל היעד וכולל הפשטה של הנתונים, עיבוד למסקנות והמלצות, עריכת דיון על הנתונים, כל זאת תוך שימוש במצגות ובמפות ויזואליות.

**המלצות**

107. הביקורת ממליצה לבחון את תפקידי המרכז כלפי יחידות העירייה ולערוך את ההגדרות בספר התקציב בהתאם.
108. יש להגדיר תכנית מדיניות רב שנתית בשיתוף של צוות הכולל נציגות של הנהלת העירייה. התכנית תביא לידי ביטוי את הייעוד של המרכז בהתאם לאילוצי תקציב ומשאבים.
109. יש לבחון מחדש את תפקיד המרכז כאמור ליצור 'מערכת נתונים מקיפה תקפה מהימנה ומעודכנת'.
110. המרכז אמור לספק להנהלת העירייה מידע לצורך עיצוב מדיניות, תכנון וקבלת החלטות, לכן יש חשיבות רבה לתכנון מותאם לחזון ולמטרות העירייה. הביקורת ממליצה לבחור מספר מטרות בכל שנה ולשלבם בתכנית העבודה.
111. חלק ממנהלי היחידות אשר משתמשים בסקרי שירות לצרכי התייעלות ולמידה ארגונית מבקשים לקבל נתונים בתדירות גבוהה יותר/בהיקף גדול יותר, ומוכנים להעביר תקציב לשם כך, לעיתים נענים בשלילה. הביקורת ממליצה להנהלת האגף בשיתוף עם מנהל חטיבה/מינהל לבחון את היקף הפניות שנענות בשלילה ובמידת הצורך לשקול האם יש צורך לשנות דפוסי עבודה על מנת לתת מענה לצורך זה.
112. הביקורת ממליצה לאייש את משרת רכז תחקור מאגרי מידע. בעיקר לאור השינויים שחלים על העיר תל אביב (עיר חכמה, דיגתל). בעידן של ריבוי נתונים יש חשיבות רבה לכריית נתונים קיימים והצלבות מידע לצורך למידה והסקת מסקנות.
113. הביקורת ממליצה להטמיע שגרות עבודה שבהן יעשה תכלול של מידע שנאסף ועיבודו לתובנות חוצות תחום/נושא.
114. מומלץ לקבוע מדיניות עקרונית, רב שנתית, מאושרת על ידי הנהלת העירייה לפעילות המרכז, כמותאמת לחזון העיר ולמטרותיה. הביקורת ממליצה כי הנושא יידון במסגרת פורום מנכ"לים בפרקי זמן קבועים.



115. הביקורת סבורה כי למרכז אין גמישות תפקודית משום שיש לה יכולת מועטה לווסת עומסים על ידי העברת כח אדם מתפקיד אחד למשנהו. מצב זה אינו מומלץ ולכן יש לבחון בכל שנה את תכניות העבודה, ולקבוע סדרי קדימויות שיאפשר השארת גמישות תפקודית.
116. מחקר אורבאני - מומלץ להגדיר תקצוב קבוע לסקרי עומק וסקרי תושבים ולהגדיר פרויקטים לבסיס התקציב.
117. יש לקבוע את תכנית העבודה בהתאמה למטרות או ליעדים של הנהלת העירייה, ולכלול מדדי ביצוע.
118. הביקורת סבורה כי ההחלטה האם לבצע מדידה לא צריכה להיות תלויה בהחלטה של היחידה מקבלת השירות, יש להקים צוות ייעודי ברמת סמנכ"ל אשר יקבע אלו תחומים/יחידות יש לבדוק באופן יזום.
119. יש לבחון את מערך הסקרים הייעודים אשר התבצע בעבר על ידי העירייה ולכלול אותו בתכנית רב שנתית של המרכז. הביקורת ממליצה לעשות שימוש חוזר בסקרים אשר הושקע בפיתוחם משאבים רבים ויש חשיבות לנתונים הנאספים לאורך זמן.
120. יש לבחון את ההשלכות של המחסור בגורם מקצועי האחראי על תחום רווחה ולגבש נייר עמדה לגבי ההשלכות/הסיכונים הנובעים מכך.
121. מומלץ לשקול למדוד את תהליכי שיתוף הציבור בצורה שיטתית וסדורה.
122. מומלץ כי הנהלת העירייה תחייב כי כל פנייה אל ספק חוץ בנושא מדידה תחייב קבלת אישור של הנהלת המרכז.
123. מומלץ כי היקף המדידה בתחום השירות לא ישתנה.

### **לתשומת לב:**

**התייחסויות המבוקרים ואחרים למסקנות והמלצות הביקורת, מצורפות לדוח בפרק הנספחים ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

נספח ג - התייחסות מנהלת המרכז למחקר כלכלי חברתי 26.8.2014.

נספח ד - התייחסות מנהלת אגף תקציבים וכלכלה מתאריך 26.10.2014.